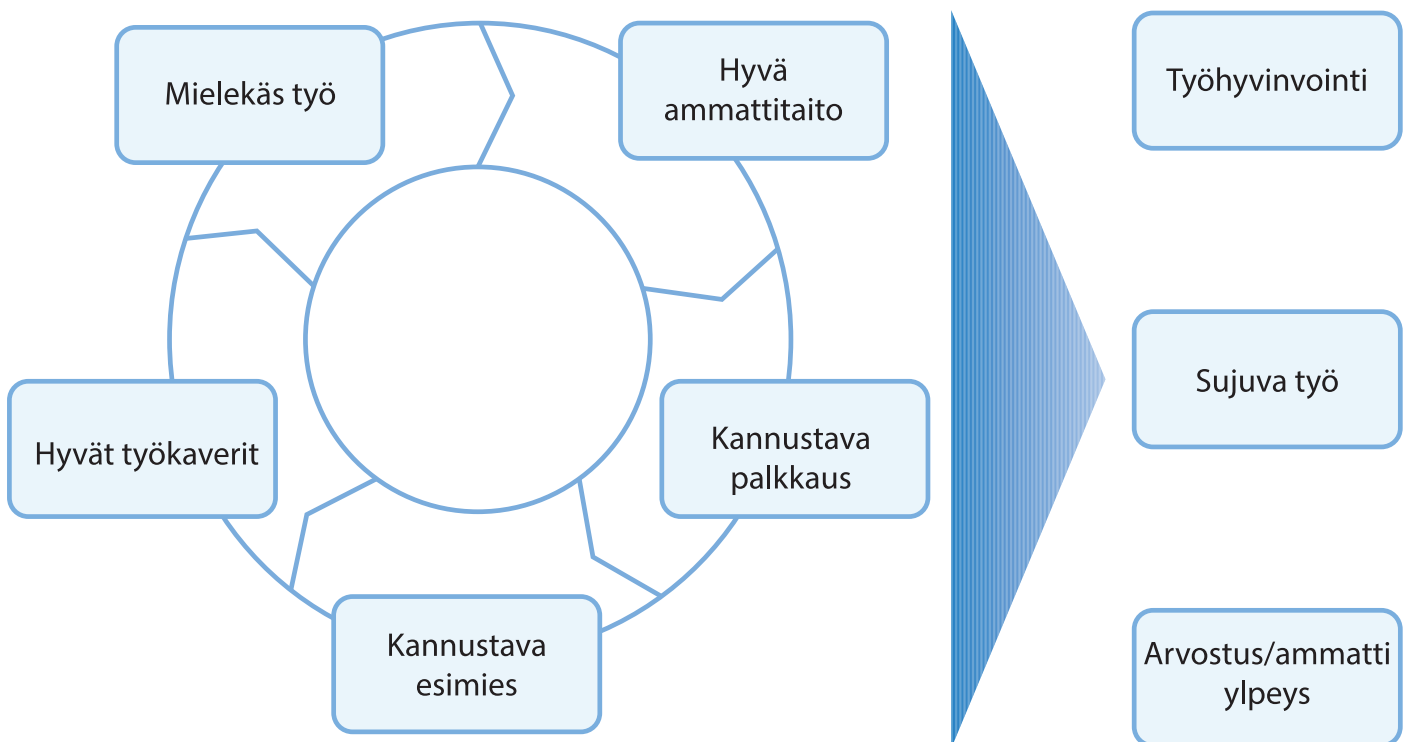


Sujuva työ

– palkitsemista ja hyvinvointia

Jukka Tiihonen, Pauli Juuti, Jari Laine, Harri Mähönen



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Palkkataito Oy
Kannattavaa palkitsemista

PAULI JUUTI
JOHTAMISEN AMMATTILAINEN



Copyright © Palkkatalo Oy, Suomen Osaamistalo Oy ja Pauli Juuti Oy

www.palkkatalo.fi

www.osaamistalo.fi

www.paulijuuti.fi

Kustantaja: Palkkatalo Oy

Taitto ja ulkoasu: Palkkatalo Oy Lauri Tiihonen

ISBN 978-952-68188-2-5 (PDF)

Sisältö

1. Johdanto	4
2. Tavoitteena parempi tuottavuus ja työhyvinvointi	5
3. Kehittämisen lähtökohdat: muutostarpeen ymmärtäminen ja yhteistoiminta	8
3.1 Muutostarve on kehittämisen lähtökohta	8
3.2 Yhteistoiminta helpottaa muutosta	8
4. Sujuva työ -projektin vaiheet	9
4.1 Selvitysvaihe: kehittämistarve esille	10
4.1.1 Tavoitteiden asettaminen: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty	12
4.2 Kehittämisvaihe: ratkaisut löydettyihin ongelmiin	12
4.2.1 Prosessikonsultointi kehittämismenetelmänä	12
4.2.2 Tuottavuuden kehittäminen	13
4.2.3 Palkitsemisen kehittäminen	13
4.2.4 Esimiestoiminnan kehittäminen	14
4.2.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen	14
4.2.6 Käyttöönotto: Jos mikään ei muutu, ei mikään myöskään kehity	14
4.3 Varmistusvaihe: Seurannalla ja jatkuvalla kehittämisellä varmistetaan tulosten pysyvyys	15
5. Projektin resursointi ja eri toimijoiden roolit	16
6. Miten liikkeelle?	18
7. Sujuva työ -konseptin kehittäminen	19
7.1 Hankkeen tausta	19
7.2 Hankkeen toteutus	20
8. Lisätietoa	22
Liitteet	23

1. Johdanto

SUJUVA TYÖ – PALKITSEMISTA JA HYVINVOINTIA -konsepti on pienille ja keskisuurille työpaikoille kehitetty tapa tuottavuuden, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Hanke lähti liikkeelle havainnoistamme, että tuottavuutta, palkitsemista ja työhyvinvointia yritetään usein kehittää toisistaan irrallisina osa-alueina. Tämä johtaa harvoin hyvään lopputulokseen.

Työ tuottavuudella ja työhyvinvoinnilla on selvä yhteys. Käytännön työelämässä ja myös useissa tutkimuksissa on todettu, että työn sujuvuus (ja tuottavuus) vaikuttaa positiivisesti ihmisten kokemaan työhyvinvointiin. Yhteys toimii myös toisin päin: koettu työhyvinvointi lisää osaltaan motivaatiota ja hyvä motivaatio taas parantaa työtulosta. Syntyy hyvä kierre ja työn imua.

Sujuva työ -kehittämiskonsepti on kehitetty Työsuojelurahaston tuotteistusmäärärahan tuella. Sujuva työ -kehittämiskonseptin kehittäjinä toimivat Palkkatalito Oy, Suomen Osaamistalo Oy ja Pauli Juuti Oy. Hankkeessa on yhdistetty teoreettinen tutkimus ja hankkeen osallistujien käytännön kokemus kehittämistyöstä käytännön menettelytavoiksi. Hankkeen aikataulu oli 1.10.2015 – 31.5.2016.

Palkkatalito Oy on vuonna 2014 perustettu asiantuntija- ja koulutuspalveluita tuottava konsulttiyritys, jonka liikeidea on parantaa yritysten kannattavuutta tehokaiden ja kannustavien palkkausjärjestelmien sekä työsuhteasioiden hyvän hoidon avulla. Yhtiön erityisalaa ovat teollisuuden työntekijöiden kannustavat palkkausjärjestelmät sekä työn tuottavuuden kehittäminen.

Suomen Osaamistalo Oy on yritystoiminnan kehittämisen käytännönläheinen kokonaisosaaja kartoituksista toteutukseen. Se kokoaa yhteen tarpeellisen joukon osaajia ratkaisemaan asiakasyritysten kokonaisvaltaisia kehittämisen haasteita. Yhtiön erityisalaa ovat työhyvinvoinnin, esimiestyön ja työn sujuvuuden kehittäminen.

Pauli Juuti Oy pyrkii kehittämään suomalaista työelämää, johtamista ja organisaatioita entistä inhimillisemmäksi. Yrityksen visiona on, että ihmiset voivat hyvin ja organisaatiot menestyvät nöyrän, kunnioittavan ja palvelualttiin vuorovaikutuksen oloissa.

Sujuvaa kehittämistä toivottaen

Palkkatalito Oy

Suomen Osaamistalo Oy

Pauli Juuti Oy

2. Tavoitteena parempi tuottavuus ja työhyvinvointi

KUMPI ON ENSIN – sujuva työ vai työhyvinvointi? Voiko työhyvinvointi olla korkealla työssä, jossa tehdään tuottamattomasti töitä? Tai voiko työn sujuvuudesta huolimatta työhyvinvointi olla alhainen? Ilmeisesti kumpikin on mahdollista.

Sujuva työ -konseptissa työhyvinvoinnin käsitetään olevan kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.

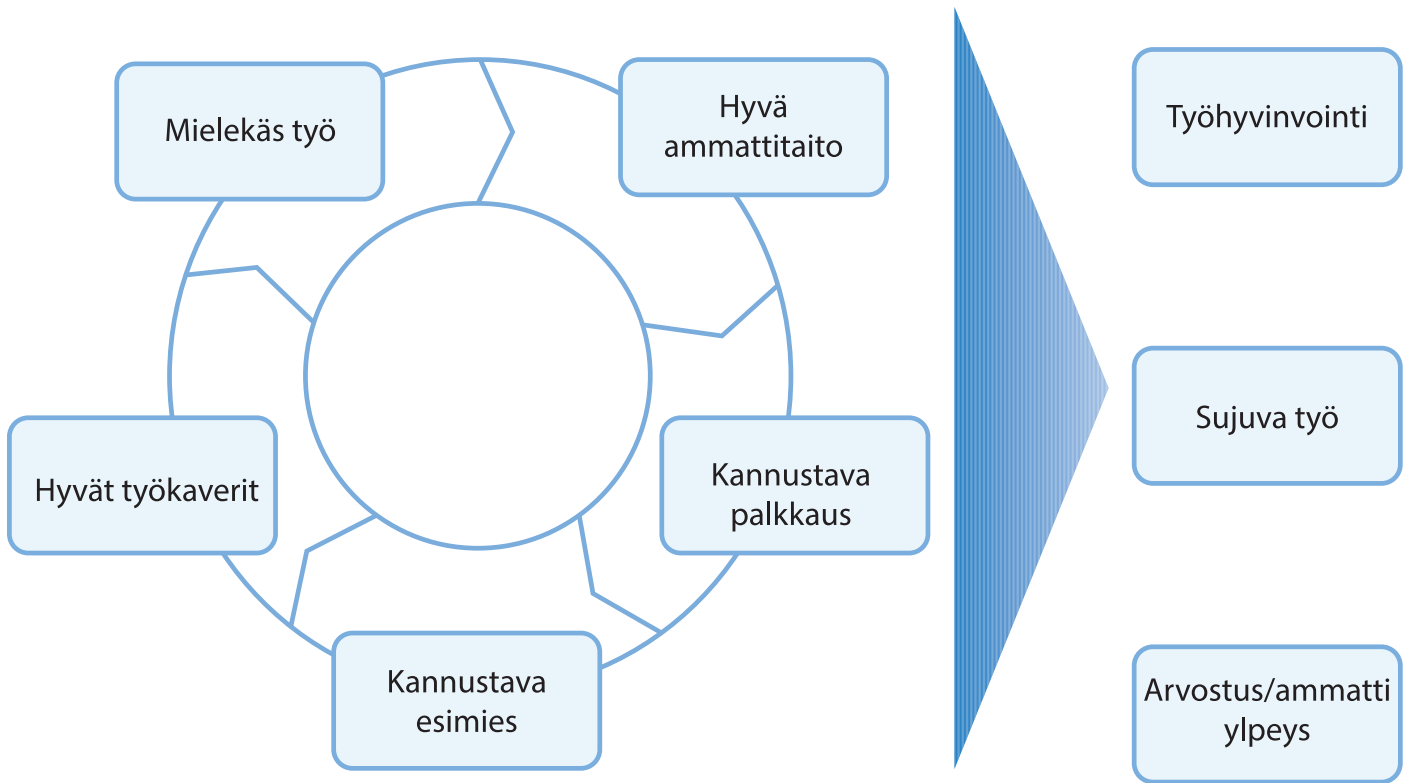
Työ ei suju itsestään, vaan sitä pitää johtaa. Ihmisen työkokemus ei synny pelkästään tekemisestä, vaan myös tunteesta. Motivaatio on tahtotila ja tahto on tunne. Voiko työssä onnistua ilman motivaatiota? Kykenemkö johtamaan työtä niin, että ihmiset tahtovat tehdä sitä? Osaammeko tunnistaa ihmisten motivaatiotekijät oikein?

Kuitenkin arkijohtamisessa usein ajatellaan (ja luullaan), että palkka on määräävin motivaatiotekijä.

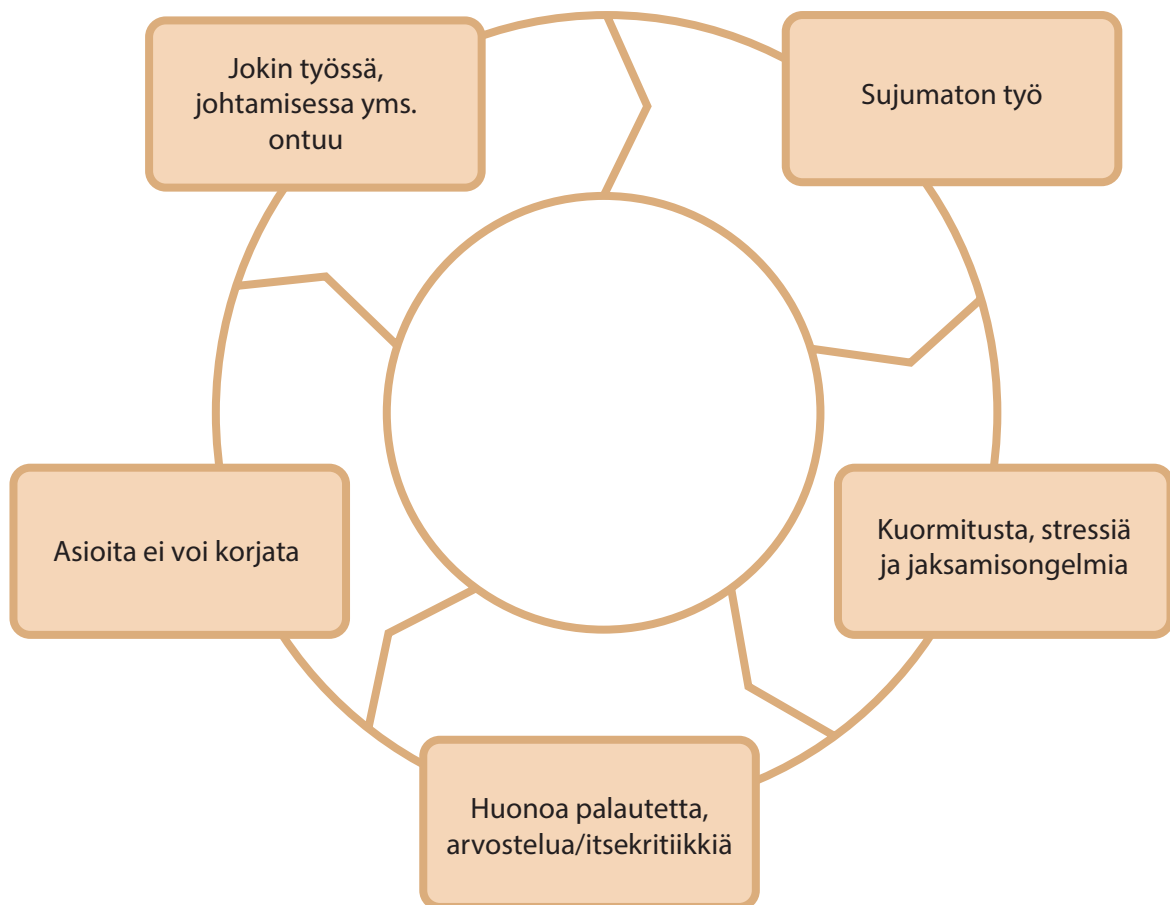
Palkka on ainoastaan yksi tuottavuuteen ja työsuoritukseen vaikuttava tekijä. Työsuoritukseen ja työmotivaatioon vaikuttavat palkan lisäksi työn sujuvuus, työn sisältö sekä johtaminen ja muut vuorovaikutukseen liittyvät seikat. Pelkästään yhtä osa-aluetta kehittämällä ei saavuteta parhaita mahdollisia tuloksia. Siksi työn sujuvuutta ja sisältöä, johtamista ja palkitsemista on kehitettävä yhtäaikaaisesti työpaikalla, jotta varmistetaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittyminen. Kehittämiskonseptissa keskeistä on työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen alkaen selvitysvaiheesta ja jatkuen kehittämisryhmissä.

Sellainen johtaminen, joka palvelee ihmisten onnistumista työssään, on myönteistä niin tuottavuudelle kuin työhyvinvoinnillekin. Jos tällainen toimintatapa halutaan rakentaa yritykseen, edellyttää se toimintaprosessien vakauteen (vaihtelun vähäisyyteen) perustuvaa managementia, jonka perustana on työntekijöiden työntekemisen tahtoa palveleva esimiestoiminta ja johtaminen. Tällaista managementia ovat esimerkiksi havainnolliset työohjeet, työntekijälähtöinen layout-suunnittelu, ohjaava työhön perehdyttäminen, tarkoituksenmukaiset tiedonkulku- ja palaverikäytännöt sekä toimiva palkitseminen. Näin katsottuna management on väline työssä onnistumiselle, eikä lähtökohta työn tekemiselle. Seurauksena myös työhyvinvointi paranee.

Tuottavuus ja työhyvinvointi vaikuttavat toisiinsa, mutta hyvin monella tavalla. Ei ole olemassa tasaisia eri tekijöiden välisiä yhteyksiä, vaan eri yhteyksillä on taipumus kasautua joko hyvään tai huonoon suuntaan – syntyy joko hyvä tai huono kierre. Seuraavissa kuvissa on esitetty yksi mahdollinen hyvä ja huono kierre työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä. Eri tekijöiden välisiin yhteyksiin voivat vaikuttaa monet muutkin tekijät, joilla ei välttämättä ole ns. loogista yhteyttä keskenään, mutta jotka jostakin syystä liittyvät ihmisten mielessä toisiinsa. Työn mielekkyys näkyy myös työn tuloksissa. Tyytyväinen työntekijä tekee hyvää työtä yksin ja tiimeissä.



KUVA 1: HYVÄ KIERRE TUOTTAVUUDEN JA TYÖHYVINVOINNIN VÄLILLÄ



KUVA 2: HUONO KIERRE TUOTTAVUUDEN JA TYÖHYVINVOINNIN VÄLILLÄ

Palkitsemisen ja tuottavuuden kehittäminen perustuu aina yrityksen tarpeisiin. Heräte palkitsemisen ja tuottavuuden kehittämiseksi voi tulla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Yritysten toimintaympäristö muuttuu vauhdilla. Tämä asettaa omat haasteensa yrityksen strategian ja tavoitteiden päivittämiselle ja tuottavuuden kehittämiseksi. Yrityksen on muutettava palkitsemistaan vastaamaan paremmin yrityksen tavoitteita, toimintatapaa ja toimintaympäristöä sekä henkilöstön tarpeita. Tarve palkitsemisen uudistamiselle voi lähteä myös nykyisen palkitsemisjärjestelmän ylläpidon puutteellisuudesta eli rämettymisestä tai vaikkapa henkilöstön tyytymättömyydestä nykyiseen järjestelmään.

Sujuva työ -kehittämiskonseptin osina ovat **ANALYYSITYÖKALUT** sekä **KEHITTÄMISTYÖKALUT**. Analyysityökalujen avulla selvitetään palkitsemisen, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin tilanne yrityksessä henkilöstökyselyllä, haavainnoimalla ja avainhenkilöiden haastattelulla. Analyysin lopputuloksena yritys saa suosituksen palkitsemisen, työhyvinvoinnin ja samalla myös tuottavuuden kehittämiskohteista. Kehittämistyökalujen avulla yritys voi lähteä kehittämään valittuja kohteita konsultin avustamana.

Mitä hyötyä Sujuva työ -hankkeesta on yritykselle?

- Tuottavuus, kilpailukyky ja kannattavuus paranevat
- Toiminta on entistä suunnitelmallisempaa ja ennakoitavampaa
- Palkitseminen kannustaa yrityksen tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseen
- Ymmärretään yhdessä työpaikan kokonaisuutta paremmin ja kannetaan siitä yhdessä vastuuta
- Esimiehet voivat keskittyä enemmän esimiestyöhön
- Ihmisten välinen vuorovaikutus paranee
- Yleinen työhyvinvointi paranee
- Häiriöiden ja hukan vuoksi sählääminen vähenee
- Työn tekemisen vakaus paranee ja työn tulosten laatu paranee
- Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio työhönsä paranee ja sairaspoissaolot vähenevät
- Yksikkö- ja yksilötason tehokkuus paranee
- Työ sujuu paremmin ja aikaansaannokset ovat näkyviä
- Kokonaisuuden hallinta paranee

3. Kehittämisen lähtökohdat: muutostarpeen ymmärtäminen ja yhteistoiminta

3.1 Muutostarve on kehittämisen lähtökohta

TOIMINTAYMPÄRISTÖN JATKUVA JA NOPEA muuttuminen edellyttää yrityksen toiminnalta joustavuutta ja tehokkuutta. Palkkauksen ja palkitsemisen tulee tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista sekä kannustaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja toiminnan tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia.

Työpaikkojen toimintaympäristö ja asiakasvaatimukset muuttuvat ja aiheuttavat muutostarvetta. Tuotteita ja palveluita tuotetaan entistä enemmän erilaisissa verkostoissa. Toimintaan tarvitaan lisää asiakaslähtöistä joustavuutta, parempaa työnjärjestelyä ja resurssien yhteistyötä sekä uusia tuote- ja palvelukonsepteja asiakkaille.

Muutostarve on ymmärrettävä laajasti työpaikalla. Johdon, esimiesten ja henkilöstön väliset keskustelut ovat yhteisen muutostietoisuuden syntymisen avainasia. Yhteinen ymmärrys muutostarpeesta syntyy helpommin, kun keskustelun pohjana on faktatieto työpaikan ja toimintaympäristön tilanteesta. Tämän faktatiedon hankkimiseksi Sujuva työ-konseptiin kuuluu erilaisia analyysityökaluja.

3.2 Yhteistoiminta helpottaa muutosta

Johtaminen on joukkuelaji. Myös työntekijöillä pitää olla mahdollisuus ja edellytykset osallistua arjen kehitystyöhön.

Työpaikalla tarvitaan johdon ja henkilöstön yhteinen ymmärrys toiminnan uudistamiseksi. Yhdessä kehittäminen lisää organisaation ihmisten yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä parantaa merkittävästi työn kehittämiseen liittyviä huomiota, keskustelua ja vuorovaikutusta.

Yhteistoiminta työpaikalla on tärkeä toiminnan kehittämisen väline. Työnantajan ja työntekijöiden välisellä tavoitteellisella yhteistoiminnalla vaikutetaan yrityksen tuottavuuden, kilpailukyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen. Kullakin työpaikalla on syytä määrittää yhdessä tavoitteet, joihin yhteistoiminnalla pyritään. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tavoitteita on arvioitava myös jatkuvasti uudelleen.

Toimintatapana yhteistoiminta, ja paikallinen sopiminen sen osana, koskee koko työyhteisöä. Se edellyttää avointa ja luottamusta synnyttävää vuoropuhelua työnantajan ja henkilöstön välillä. Osapuolten odotetaan ottavan vastuun oman työpaikkansa menestyksestä. Ensisijaiseksi toimintamalliksi tulee omaksua valmius aloitteellisuuteen etsiä parhaat mahdolliset ratkaisut, joilla edistetään sekä yrityksen että henkilöstön etuja ja niiden yhteensovittamista paikalliset tarpeet huomioonottavalla tavalla.

Tieto on yhteistyön lähtökohta. Aito keskustelu muutostarpeista syntyy, kun kaikilla on samat tiedot työpaikan tilanteesta sekä ymmärrys siitä johtuvista muutostarpeista. Mitä enemmän henkilöstö tietää työpaikan tilanteesta ja ymmärtää jatkuvan kehittämisen tarpeen, sitä paremmin se asennoituu muutoksiin. Yhteinen muutostarpeiden ymmärrys lisää molemminpuolista luottamusta ja asennoitumista johdon ja henkilöstön kehittämisyhteistyöhön.

Johdon ja henkilöstön yhteistyö edesauttaa muutoksien aikaansaamisessa ja niiden käyttöönotossa. Sujuva työ-konseptin mukainen kehittäminen ja konsultointi työpaikalla toteutetaan osallistamalla henkilöstöä ja henkilöstön edustajia mukaan kehittämiseen. Yhteistoiminnassa tapahtuva palkkauksen ja tuottavuuden kehittäminen vähentää vastakkainasettelua ja johtaa kokemuksen mukaan parempaan lopputulokseen nopeammin ja vähemmällä työpanoksella kuin työnantajan valmisteluun ja neuvotteluasetelmaan perustuva kehittäminen.

Yhteistoimintaan liittyviä näkökulmia on avattu laajemmin Teknologiateollisuuden ja Metalliliiton julkaisussa ”Yhteiset tavoitteet – yhteinen etu. Menestykseen toimivalla vuoropuhelulla”.

4. Sujuva työ -projektin vaiheet

KEHITTÄMISTYÖ LÄHTEE LIIKKEELLE työpaikan nykytilan ja kehittämistarpeiden määrittelystä. Kehittämisen tarpeet ja kohteet ovat kullakin työpaikalla omanlaisensa.

Sujuva työ-kehittämisohjelma on valmennuskokonaisuus, joka koostuu kolmesta päävaiheesta:

Selvitysvaihe (kesto aika 1 – 3 kk)

Sujuva työ -konseptin ensimmäisenä vaiheena on selvitysvaihe, jonka avulla määritellään työpaikan kehittämistyön kohteet ja valmiudet tuottavuuden parantamiselle. Aluksi tutustutaan organisaation tilanteeseen, täsmennetään toiminnan ongelmat, tuotannon ja toiminnan poikkeamat, hukkaa aiheuttavat tekijät sekä niiden kustannukselliset ja toiminnolliset haittavaikutukset.

Kun kehittämiskohteet on määritelty, hankkeelle voidaan asettaa tavoitteet, aikataulu ja varata tarvittavat resurssit. Kehittämishankeelle laaditaan projektisuunnitelma.

Kehittämisen vaihe (kesto aika 3 – 12 kk)

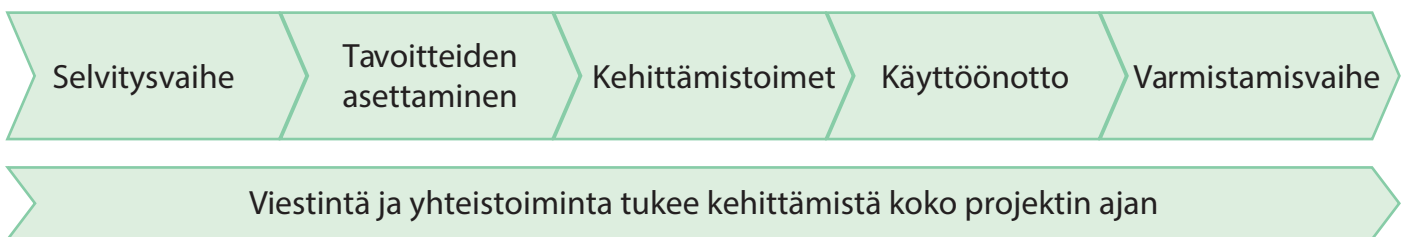
Varsinainen kehittäminen tehdään työntekijöiden ja työnantajan edustajien yhteisissä kehittämissuhteissa. Kehittämisen kohteena voi olla työpaikan tuottavuus, palkitsemisjärjestelmä, esimiestoiminta tai työhyvinvointi.

Käyttöönotto vaiheessa kehitetyt toimintatavat vakiinnutetaan osaksi työpaikan toimintaa. Palkitsemisjärjestelmä otetaan käyttöön. Käyttöönotto vaihe sisältää erilaisia koulutus-, perehdytys- ja tiedotustilaisuuksia työpaikan tilanteen mukaan.

Varmistamisvaihe (kesto aika 3 – 12 kk)

Kehittämisen tulee olla jatkuvaa toimintaa, joka ei pääty hankkeen päättyessä. Varmistamisvaiheen tarkoituksena on saada kehitetyt toimintatavat pysyväksi työpaikalla. Ylläpito ja jatkokehitys tehdään jatkuvan parantamisen menetelmiä käyttäen. Seurantatoimenpiteinä voidaan toistaa esimerkiksi selvitysvaiheessa toteutettu henkilöstökysely.

Viestintä ja yhteistoiminta henkilöstön kanssa tulee kehittämistä koko projektin ajan. Kokemus on osoittanut, että yhdessä kehitetty palkitsemisjärjestelmä tai uusi toimintatapa otetaan helpommin käyttöön.



KUVA 3. SUJUVA TYÖ -PROJEKTIN VAIHEET

4.1 Selvitysvaihe: kehittämistarve esille

Selvitysvaiheen tavoitteena on täsmentää toiminnan ongelmat, tuotannon ja toiminnan poikkeamat, hukkaa aiheuttavat tekijät sekä niiden kustannukselliset ja toiminnolliset haittavaikutukset.

Selvitysvaiheessa selvitetään, mikä on nykyinen ja haluttu uusi toimintatapa yrityksessä, ja tukeeko vai estääkö nykyinen palkitsemisjärjestelmä ja nykyinen toimintatapa sujuvaa työtä. Nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä selvitetään palkitsemisen perusteet, palkkojen ja palkkioiden porrastus sekä nykyinen palkka-, palkkio- ja kustannustaso. On myös syytä selvittää, eroavatko kuvattu järjestelmä ja sen todellinen käyttötapa toisistaan.

Toiminnan tehokkuudesta selvitetään, millä tasolla toiminnan tehokkuus yrityksessä on ja mitä toimenpiteitä tehokkuuden parantaminen mahdollisesti vaatii.

Vaihe aloitetaan johtoryhmätyöskentelyllä, jossa täsmennetään yrityksen tavoitteet ja tahtotila tuottavuuden, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen. Tämän jälkeen toteutetaan henkilöstöä tai työryhmää koskeva infotilaisuus. Hyvä tapa saada tietoa organisaation toiminnasta on jalkautua arkityön tarkasteluun ja haastatella työntekijöitä ja toimihenkilöitä.

Analyysityökalujen avulla on tarkoitus selvittää työpaikan tuottavuuden, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin tilanne henkilöstökyselyllä, havainnoimalla ja avainhenkilöiden haastatteluilla. Analyysin lopputuloksena yritys saa suosituksen palkitsemisen, työhyvinvoinnin ja samalla myös tuottavuuden kehittämiskohteista.

Selvitysvaiheen tarkoituksena on

- saada esille asiat, joissa työpaikan toiminnassa on onnistuttu hyvin
- saada esille asioita, jotka koetaan ongelmina tai jotka haittaavat työn sujumista
- hakea tuottavuuden, palkitsemisen ja työn sujuvuuden kehittämiskohteita
- saada esille ideoita, miten tilannetta voisi korjata
- lisätä aidolla kuuntelemisella henkilöstön luottamusta kehittämistoimiin
- vähentää muutosvastarintaa
- syventää ja tarkentaa haastateltavan kanssa kehittämisen tarkoitusta ja tavoitteita.

Selvitysvaiheen kesto ja sisältö päätetään yrityksen koon ja tarpeen mukaan.

Haastatteluilla voidaan pureutua syvemmälle työpaikan tilanteeseen

Työntekijöiden, esimiesten ja johdon omat kokemukset ja näkemykset ovat eräs nykytila-analyysin lähtöaineisto. Niiden esille saamiseksi haastattelut ovat tehokas keino. Luottamukselliset keskustelut ulkopuolisen asiantuntijan kanssa tuovat esille asioita, joita työpaikan jokapäiväisessä toiminnassa ei välttämättä tuoda esille. Keskustelussa voidaan myös hälventää kehittämistä kohtaan tunnettuja epäluuloja ja korjata mahdollisia vääriä käsityksiä. Konsultti ja tulevat kehittämisryhmän jäsenet tutustuvat samalla toisiinsa.

Analyysityökaluihin kuuluu teemahaastattelun pohjia palkitsemisen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiskohteiden selvittämiseksi.

Esimerkki haastattelun asialistasta

- työpaikan taloudellinen ja toiminnallinen tilanne
- tuotteiden ja palvelujen tuottaminen ja laatu tällä hetkellä
- toiminnan organisointi, työnjako, työmotivaatio ja ammattitaito
- asiakkaan tarpeet, toimitusvarmuus, laatu, kustannustehokkuus
- henkilöstön työturvallisuus, työkykyisyys ja työhyvinvointi
- osaamistarpeiden määrittäminen, osaamiskartoitus.

Henkilöstökyselyllä saadaan nopeasti yleiset mielipiteet esille

Kahdenkeskisessä keskustelussa pystytään pureutumaan syvemmälle työpaikan tilanteeseen, mutta ajankäytön takia kaikkia työntekijöitä ei ole mahdollista haastatella. Henkilöstökyselyjen avulla voidaan saada nopeasti selville suuremman joukon mielipide kehittämiskohteista.

Sujuva työ -konseptiin kuuluvan ”Palkkauksen toimivuus” -kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstön ja työnantajan edustajien mielipiteitä palkkauksesta yrityksessä. Vakiokysymykset mahdollistavat vertailun muista yrityksistä saatuun tausta-aineistoon, jonka auttaa suhteuttamaan ja priorisoimaan työpaikan kehittämissaasteita. Kysely on mahdollista toteuttaa joko verkkopohjaisena tai paperiversiona työpaikan tilanteen mukaan. Palkkauksen toimivuus -kyselyä on kuvattu tarkemmin liitteessä.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiskohteiden selvittämistä varten on myös kehitetty omat henkilöstökyselyt. Näissä kyselyissä keskitytään esimiestoimintaan, yrityksen ja työpaikan toimintakulttuuriin sekä prosessien sujuvuuteen. Eri osa-alueita selvittäviä kysymyksiä on myös mahdollista yhdistää samaan kyselyyn.

Havainnoimalla saadaan selville asiantuntijan näkemys tilanteesta

Työpaikalla tehtävillä havainnointitutkimuksilla saadaan selvitettyä monia tuottavuuteen vaikuttavia asioita, kuten henkilöstön työajan tuottavuus, koneiden ja laitteiden käyttösuhde, henkilöiden työtapojen turvallisuus ja ergonomisuus sekä prosessin laaduntuotto-kyky. Havainnointitutkimuksessa keskitytään alkukartoituksen pohjalta tärkeimmäksi koettuun tutkimusaiheeseen, mutta samalla voidaan havainnoida myös muita aihealueita ja niiden keskinäistä riippuvuutta toisistaan.

Parhaita tutkimustuloksia saadaan silloin, kun asiantuntija ohjaa työyhteisön henkilöstöryhmien edustajia tekemään havainnointia yhdessä ennalta laaditun suunnitelman pohjalta. Havainnoinnin yhteydessä on mahdollista keskustella esille tulleista ilmiöistä, jotta havainnot jäävät tutkimuksen tekijöiden muistiin. Havainnoinnin jälkeinen tulosten purkukeskustelu avaa osallistujille – sekä tutkijoille että tutkituille – mahdollisuuden keskustella avoimesti hyväksi koetuista asioista, mutta myös kehittämistarpeista.

Sujuva työ -hankkeessa on kehitetty ”Ohjattu havainnointitutkimus” -menetelmä työpaikan tehokkuuden omatoimiseen selvittämiseen sekä tutkimusta helpottava Excel-sovellus. Tämä sovellus auttaa työpaikan koulutettuja henkilöitä tekemään jatkotutkimuksia omatoimisesti. Ohjattua havainnointitutkimusta on kuvattu tarkemmin liitteessä.

Sujuva työ lisää työhyvinvointia

Työhyvinvoinnin osa-alueista on esitetty useita erilaisia kuvauksia. Selvitysvaiheessa huomio kiinnitetään työn sujuvuuden ja tuottavuuden lisäksi etenkin työyhteisön toimivuuteen ja johtamiseen, työn hallintaan sekä työoloihin ja -turvallisuuteen.

Työyhteisön toimivuus ja johtaminen

Esimiestyö on avainasemassa työyhteisön kehittämisessä. Johtamiseen kuuluu tasa-arvoisuus, yhdenvertaisuus ja monikulttuurisuuden hyväksyminen. Työpaikkaselvityksillä ja vuosittaisilla työilmapiirikartoituksilla seurataan työhyvinvoinnin tilaa ja kehittymistä.

Työn hallinta

Työntekijän osaamista pidetään ajan tasalla tarjoamalla monipuolista koulutusta sekä perehdytystä työtehtäviin. Organisaation sisällä on mahdollisuus urakehitykseen ja ammattitaidon lisäämiseen.

Työolot ja -turvallisuus

Työturvallisuus on normaalia päivittäistä toimintaa. Työturvallisuus otetaan huomioon jo työtilojen, työ- ja tuotantomenetelmien sekä työvälineiden suunnittelussa. Johto ja esimiehet vastaavat työpaikkakohtaisista turvallisuusratkaisuista.

Omat voimavarat

Pysäköidään terveenä ja toimintakykyisenä jokainen tarvitsee kohtuullisesti aikaa kaikille hyvinvoinnin osa-alueille: fyysiselle, henkiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille. Työnantaja voi tarjota monia mahdollisuuksia harrastus- ja virkistystoimintaan.

Analyysin lopputuloksena on suositus kehittämistoimenpiteistä

Projektin kehittämistarve muodostuu asioista, jotka haastattelujen ja muiden kartoitusten perusteilla vaativat muuttamista. Ohjausryhmä tarkentaa niiden pohjalta projektille tavoitteet. Analyysin lopputulos annetaan ti-laajalle kirjallisena raporttina ja raportoidaan purkutilaisuudessa. Purkutilaisuuteen osallistuvat myös haastatteluihin osallistuneet henkilöt.

4.1.1 Tavoitteiden asettaminen: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty

Tarvekartoituksen ja nykytilan selvityksen perusteella yrityksen johto määrittelee projektin tavoitteet ja kehittämiskohteet sekä tekee päätöksen kehitystyön aloittamisesta. Suunnitteluvaiheen tarkoituksena on tarkentaa projektin tavoitteet, projektisuunnitelma ja aikataulu. Kehittämisen vaiheet, toteutustavat ja aikataulu päätehtään suunnitteluvaiheessa.

Viestintä ja tiedottaminen projektista ja projektin tavoitteista kannattaa myös huomioida heti alusta alkaen. Varsinkin palkkauksen kehittäminen laukaisee usein työpaikalla liikkeelle huhumyllyn. Oikea-aikainen viestintä tulee projektin toteuttamista koko hankkeen ajan. Projektin tavoitteista ja tuloksista viestitään koko hankkeen ajan sitä mukaa kun tuloksia syntyy.

4.2 Kehittämisvaihe: ratkaisut löydettyihin ongelmiin

Kehittämistoiminnan kohteet ovat riippuvaisia toinen toisistaan, esimerkiksi esimiestyö ja osaaminen vaikuttavat moneen muuhun asiaan. Parhaat tulokset saadaan, kun huomioidaan toiminnan kokonaisuus, eli ratkaisuun ja uudistetaan samanaikaisesti useita toisiaan tukevia asioita.

Kehittämisvaiheessa tarvitaan erilaisia kehittämistyökaluja. Nämä voivat olla esimerkiksi erilaisia työpajakonsepteja, ryhmätyöskentelymalleja tai projektityöskentelymalleja riippuen siitä, missä kunkin asiakasyrityksen Sujuva työ -kehityshankkeen painopistealueet ovat.

Kehittäminen ja konsultointi työpaikalla toteutetaan osallistamalla henkilöstöä ja henkilöstön edustajia mukaan kehittämiseen. Kehittämistyötä tehdään työntekijöiden ja työnantajan edustajien yhteisissä kehittämissuunnitelmissa. Kehitysryhmätyöskentely käynnistetään valituissa kohteissa tai osastoilla, joiden toimintaa halutaan parantaa ja kehittää. Näiden lisäksi toteutetaan laajemmalla tasolla Sujuva työ -työpajoja koko yrityksen yhteistyöryhmien käytäntöjen muodostamiseksi. Työpajoissa syvennetään yhteistä kehittämissosaamista sekä rakennetaan parhaita käytäntöjä omaan toimintaan sopiviksi.

Tavoitteena on saada päivittäinen työ sujuvaksi kehittämällä toimintatapoja, tuottavuutta, palkitsemista tai työnhyvinvointia. Suunnittelemattomuus ja turha byrokratia tekevät kaikkien elämän hankalaksi. Sujuva työ tarkoittaa tehokkuutta, viihtyvyyttä ja työturvallisuutta.

4.2.1 Prosessikonsultointi kehittämismenetelmänä

Sujuva työ-konseptin mukaiset kehittämistoimet toteutetaan prosessikonsultoinnin periaatteita noudattaen. Prosessikonsultointi on henkilöstöä osallistava konsultointimenetelmä, joka lähtee työpaikan omasta työstä ja siinä olevien tekijöiden parantamisesta. Konsultti ei etukäteen tiedä, eikä johto ole päättänyt mitä yrityksessä parannetaan. Kohdat etsitään ja löydetään yhdessä ja myös pysyvästi muutetaan yhdessä paremmiksi.

Prosessikonsultointi on toimiva menetelmä, kun työpaikalla koetaan useita muutostarpeita, eikä välitöntä korjaavaa toimenpidettä ole tiedossa. Prosessikonsultointi on systemaattisesti vaihe vaiheelta etenevä kehittämissuunnitelma, jossa muutostarpeet selvitetään, organisoidaan kehittämistoimintaa ja otetaan käyttöön työpaikalla kehittämisen tuloksina uusia toimintatapoja.

Prosessikonsultoinnin toteuttamista työpaikalla on kuvattu mm. Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa ”Kehittämissuunnitelma - Johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi”.

Prosessikonsultoinnin periaatteita:

- Johto ja muu henkilöstö ovat aktiivisesti mukana ongelmanmäärittelyä tehtäessä, jotta saadaan esille myös pinnan alla olevat työpaikan muutostarpeet.
- Oleellista on henkilöstön luottamus siten, että ihmiset uskaltavat tuoda esille mitä työpaikalla todella tapahtuu eikä siloteltua pintakuvaa.
- Johdon ja henkilöstö kehittävät yhdessä uusia toimintatapoja ja työmenetelmiä.
- Kehittäminen on sekä ongelmien ratkaisemista että uusien parempien toimintatapojen ja työmenetelmien ideoimista.
- Uusien yhdessä kehitettyjen toimintatapojen käyttöönotto luo jatkuvan kehittämisen kulttuuria.

4.2.2 Tuottavuuden kehittäminen

Tuottavuuden kehittämisen lähtökohtana on yhteisen nykytilan tunnistaminen ja tunnustaminen. Tuottavuuden kehittäminen on ensisijaisesti asennekysymys, mutta myös tekninen ongelma. Kokonaistuottavuus koostuu monista osa-alueista, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa. Kuitenkin yhtenä tärkeimpänä tekijänä on työn tuottavuuden kehittäminen asiakaslähtöisessä, vaihtelevassa tilauskannassa.

Työn tuottavuudella on suoria vaikutuksia vaihto-omaisuuden ja keskeneräisen tuotantomäärän tasoihin, laatu- ja kustannuksiin sekä koneiden ja laitteiden käyttösuhteisiin. Tämän vuoksi kehittäminen suuntautuu usein henkilöstön työn sisältöön, toimintatapoihin sekä osaamiseen. Asiakaslähtöisessä, vaihtelevassa tilauskannassa kokonaistuottavuuden kehittäminen edellyttää toisaalta tilauskannan tasoittamista, mutta myös resurssien joustavaa käyttöä tehokkaalla tavalla. Tämän kokonaisuuden suunnittelu tarvitsee kaikkien osapuolten yhtenäistä näkemystä nykytilasta ja kehittämisen mahdollisuuksista. Mahdollisuuksien lisäksi on tarkasteltava kehitystoimien vaikutuksista niin yrityksen toimintaan kuin myös yksilön tarpeisiin.

Ohjatulla havainnointitutkimuksella henkilöstöryhmien edustajat kokoavat ennalta suunnitellulla tavalla tietoa työpäivien tapahtumista, kuten työajan sisällöstä, työmenetelmien ja työtapojen toimivuudesta ja tehokkuudesta, työn kuormittavuudesta ja sisällöstä, ryhmien yhteistoiminnasta, työvaiheiden laaduntuesta sekä työtä haittaavista tekijöistä. Havainnointipäivien osalta verrataan tuotantomääriä sekä havaittuja ilmiöitä aiempiin kokemuksiin ja tuloksiin tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi.

Tutkimuksen jälkeisessä tarkastelussa käsitellään sekä hyviksi havaittuja toimintamalleja että kehittämiskohteitäkin. Hyviksi havaituissa tapauksissa on tärkeä käydä yhteinen keskustelu, miten ne on saatu aikaiseksi ja miten niistä saatua kokemusta voisi hyödyntää kehittämiskohteiden osalla. Keskustelujen kautta saadaan yhteinen käsitys kehittämisen kohteista sekä niiden priorisoinnista tavoitteineen.

Tuottavuuden kehittäminen edellyttää konkreettisia mutta realistisia tavoitteita, jotka on mahdollista saavuttaa. Tavoitteiden asettaminen ei itsessään kehitä toimintaa. Tämän vuoksi tuottavuuden kehittäminen edellyttää konkreettisia toimenpiteitä toimintavoissa, viestinnässä ja johtamisessa. Tuottavuuden kehittäminen perustuu systemaattiseen toimintatapaan, jossa kehitetään muutamaan asiaan kerrallaan ja mitataan vaikutuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Oleellinen asia on uusien toimintatapojen vakiointi ennen uusien toimintatapojen kehittämistä.

4.2.3 Palkitsemisen kehittäminen

Toimiva palkitseminen tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja palkitsee osaaminen ja tulosten kehittymisestä. Toimiva palkitseminen kannustaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan ja toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Palkitseminen on myös kannattavaa yritykselle, koska palkkioita maksetaan yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa, sen on tuettava yrityksen rakennetta ja prosesseja, oltava henkilöstön hyväksymä ja sovittava yrityksen toimintaympäristöön.

Palkitsemisen kehittämisen kohteena voi olla työnvaativuuden tai suorituksen arviointijärjestelmän kehittäminen, tuotantopalkkion kehittäminen, suorituspalkkauksen kehittäminen tai tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän kehittäminen. Kehittämisen kohteet ja toimintatavat valitaan yrityksen tilanteen ja nykytila-analyysin tulosten perusteella.

Henkilökohtaiseen pätevytyteen ja suoriutumiseen perustuvalla palkanosalla palkitaan henkilöä sen mukaan, miten hyvin hän työnsä tekee ja miten hän kehittää osaamistaan. Suorituksen arviointijärjestelmän arviointitekiäjät ja arviointiasteikot määrittävät lähtien yrityksen tavoitteista ja työn luonteesta. Käytettävät arviointiperusteet perustuvat yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta tärkeisiin tekijöihin. Arviointijärjestelmän yhdenmukainen soveltaminen varmistetaan esimieskoulutuksella.

Tuotantopalkkiojärjestelmän, suorituspalkan tai tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän tavoitteet ja mittarit määritellään lähtien yrityksen tavoitteista. Mittareiden tulee olla konkreettisia, yksinkertaisia, niihin pitää pystyä vaikuttamaan omalla työllä ja niiden arvojen tulee olla nopeasti ja helposti seurattavissa. Mittareiden tulee tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

Tuotanto- tai tulospalkkioiden tai suorituspalkan suuruus määritellään työehtosopimuksen määräysten mukaisesti. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä ja käyttöönotossa otetaan huomioon työehtosopimuksen määräykset. Palkkataito Oy:n asiantuntijoilla on kokemusta useiden eri työehtosopimusten soveltamisesta erilaisiin palkitsemisjärjestelmiin eri kokoisissa yrityksissä.

Palkitsemisen toimivuuteen vaikuttaa myös esimiesten toiminta järjestelmän soveltajina. Palkitsemisen kehittämiseen voi liittyä yrityksen tarpeiden mukainen esimieskoulutus, esimerkiksi suorituksenarviointijärjestelmän soveltamisesta, yleisten esimiesvalmiuksien parantamisesta tai työsuhteasioiden koulutusta.

4.2.4 Esimiestoiminnan kehittäminen

Esimiehillä on usein liian kiire työssään ja se näkyy myös alaisten suoriutumisessa. Usein tieto ei kulje riittävän hyvin kaksisuuntaisesti organisaation läpi. Oikea tieto oikeaan aikaan oikeassa paikassa on kaikkien etu. Esimiestyön tehtävänä on auttaa johdettavia onnistumaan työssään. Sujuva työ -konseptin tavoitteena on kehittää johtamista tähän suuntaan.

Ohjaavan esimiestyön kehittäminen voi pitää sisällään mm. esimiesvalmiuksien, johtamismallien, johtamisen työkalujen, jatkuvan parantamisen kehittämistä, 360-arviointeja tai esimiesten työsuhteasioiden koulutusta.

Sujuva työ -konseptin kehittämistyökaluihin sisältyy erillinen ”Taitava esimies” -valmennus, jolla vahvistetaan yrityksen johto- ja esimiestehtävissä toimivien henkilöiden kykyä ja taitoja johtaa muutosta ja työn sujuvuuden kehittämistä. Valmennuksen rinnalle voidaan sisällyttää henkilökohtainen ohjaus ja esimiestyön mentorointi. ”Taitava esimies” -valmennus sisältää luontaisen toimintatyylin analyysin, 360-asteen johtamispalautteen sekä ihmisten erilaisuuden käsittelyn.

4.2.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Sujuva työ -ohjelmassa työhyvinvoinnin käsitetään olevan kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus, onnistumista edistävä johtaminen sekä työntekijöiden osaaminen. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.

Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtölaukauksena toimii koko henkilöstön yhteinen tapaaminen, jonka yhteydessä keskustelujen ja vuorovaikutuksen kautta muodostetaan haasteet yhteiselle kehittämistyölle.

Työhyvinvoinnin kehittämisen perustaksi luodaan mittaristo, jolla lähtötilanteen kartoittamisen lisäksi seurataan tapahtuvaa muutosta. Mittaristo rakennetaan henkilöstökyselyn ja taustamuuttujien avulla. Mittaristossa on kolme ulottuvuutta: johtaminen ja esimiestoiminta, yrityskulttuuri sekä toimintaprosessit. Jokaista näitä osa-alueita mitataan viidellä muuttujalla. Lisäksi osana mittaristoa on viisi taustamuuttujaa, jotka liittyvät mm. henkilöstön sairastamiseen, työturvallisuuteen sekä oman työn hallintaan. Mittariston validiteettia ja reliabiliteettiä arvioidaan henkilökohtaisten haastattelujen ja havainnoinnin avulla ja tukemana.

Arvioinnin tavoitteena on tunnistaa organisaatiossa hyvin sujuvan työn hidasteet ja esteet, sekä arvioida lähtötason vaikutuksia työn tuottavuuteen ja aikaansaannoksiin. Nämä tulokset ovat perustana seuraavassa vaiheessa käytettäville menetelmille. Tässä vaiheessa määritellään myös kehitysprojektin johtoryhmän kanssa ne tavoitteet, joihin ensisijaisesti aiotaan pyrkiä, sekä pyritään samalla tunnistamaan ne yrityskulttuurissa vaikuttavat ilmiöt, jotka myötävaikuttavat tai hidastavat muutoksen tavoitteiden saavuttamista.

Kehittäminen perustuu organisaation johtamisen ja prosessien parantamiseen. Parannusten toteuttamiseksi muodostetaan sopiva määrä kehitysryhmiä, joiden tehtävänä on tunnistaa operatiivisella tasolla hukkaa ja sujumattomuutta, sekä pyrkiä poistamaan niiden haittavaikutuksia arkityössä. Esimiestyön ja johtamisen kehittämisen tavoitteena on parantaa niitä edellytyksiä, millä operatiivisen tason onnistumista voidaan edistää. Ryhmien työskentelyn intensiteetti on tiivis, ja se säädetään haasteen ja toteuttamistilanteen mukaan. Näiden kahden kehittämislinjan koordinaattorina toimii johtoryhmä konsultin avustuksella.

Parantamistyöskentelyn rinnalla ja johtoryhmän työvälineenä käytetään alussa laadittua mittaristoa, jota seurataan säännöllisten mittausten avulla ja reagoidaan nopeasti muutoksiin. Reagointia toteutetaan myös kehitysryhmien työskentelyn palautteen perusteella.

Tärkeä osa parantamisprosessia on myös parannusten saattaminen käytännöiksi. Tämä tapahtuu rakentamalla samalla organisaation kulttuuria ja työskentelytapaa omien hyvien käytäntöjen kirjaamisella ja arkityöskentelyn tueksi saattamisella. Näitä arkityöskentelyn tukemisen menetelmiä ovat mm. palaveri- ja tiedotuskäytännöt, työohjeet sekä erilaiset hr-käytännöt.

4.2.6 Käyttöönotto: Jos mikään ei muutu, ei mikään myöskään kehity

Uudistusten käyttöönotto tarvitsee kaiken saatavissa olevan tuen. Johdon näkyvä kannustus ja esimiesten tuki käytännön muutosten tekemisessä ovat ensiarvoisen tärkeitä. Muutosten käyttöönotto sujuu parhaiten, kun esimies ja muutosten kohteena oleva henkilöstö toteuttavat sen yhteistoiminnassa. Esimiesten lisäksi työpajoilla voidaan käyttää apuna muita asiantuntijoita.

Muutosten läpivienti edellyttää paljon viestintää ja tavoitteiden avaamista henkilöstölle sekä keskustelua siitä, millä tavoin työntekijöiden toiminta vaikuttaa tuloksiin.

Käyttöönottoaiheeseen liittyviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi:

- koulutus- ja tiedotustilaisuudet uudesta palkkaustavasta
- tiimi- tai osastokohtaiset keskustelutilaisuudet
- esimieskoulutus.

4.3 Varmistusvaihe: Seurannalla ja jatkuvalla kehittämisellä varmistetaan tulosten pysyvyys

Kehittäminen ei saa päättyä hankkeen päättyessä. Systemaattinen kehittäminen ulkopuolisen asiantuntijan ohjaamana auttaa rakentamaan yritykseen pysyviä kehittämiskäytäntöjä.

Yhteinen kehittymisen seuranta, yhteiset onnistumisen kokemukset ja systemaattinen kehittäminen hankkeen aikana juurruttavat jatkuvaa parantamista luontevaksi osaksi jokapäiväistä tekemistä. Aikaansaannosten ja resurssien mittaaminen tuo esiin kehittämistoimenpiteiden vaikutukset sekä mahdollistaa johtamisen ja ohjaamisen toimenpiteiden tarkemman suuntaamisen myös jatkossa.

Konseptiin kuuluvat henkilöstökyselyt voidaan toistaa hankkeen jälkeen, jolloin voidaan todeta tulosten pysyvyys ja jatkotoimenpiteiden tarve. Sama kysely voidaan toistaa jonkin aikaa kehityshankkeen jälkeen, jolloin voidaan arvioida kehityshankkeen vaikuttavuutta sekä sitä, miten asiakkaan prosessit toimivat.

5. Projektin resursointi ja eri toimijoiden roolit

KÄYTÄNNÖN TOIMINNAN MUUTTAMINEN on aina vaikeata. Paras tulos saavutetaan silloin, kun oma työporukka on ollut muutoksia tekemässä ja osallistuu aktiivisesti niiden kokeilemiseen ja käyttöönottoon. Käytännön tuloksien lisäksi kehittämisprojektin läpivienti juurruttaa työpaikalle yhteisen kehittämisen työtapa ja kulttuuria. Projekti edesauttaa työpaikan kehittämistoimintaa myös pidemmällä ajanjaksolla, koska yhteisen kehittämisen avulla on mahdollista kehittää toimintatapoja ja keskustelukulttuuria.

Ohjausryhmä johtaa ja ohjaa, kehittämisryhmät kehittävät

Projektille on hyvä perustaa ohjausryhmä, jonka tehtävänä on seurata ja ohjata projektin etenemistä ja sen aikaansaannoksia. Ohjausryhmä osallistuu projektin suunnitteluun, päättää sen tavoitteista ja aikatauluista, hyväksyy kehittämismenetelmät ja projektissa tuotetut uudet toimintatavat ja -mallit. Ohjausryhmän toimivuuden ja projektin toimivuuden kannalta on tärkeää, että ohjausryhmällä on päätösvalta projektissa ehdotettuihin muutoksiin.

Kehittämisryhmät

Käytännön kehittämisryhteistyö työntekijöiden kanssa tehdään kehittämisryhmissä. Kehittämisryhmät vastaavat yksittäisen tehtäväkokonaisuuden tai työpaketin kehittämistyöstä. Ne ratkaisevat selvitysvaiheessa esille tulleita kehittämistarpeita ja ideoivat uusia korjaavia työtapoja ja -menetelmiä. Kehittämisryhmän jäsenet myös tukevat sovittujen uusien työtapojen käyttöönottamista ja vakiinnuttamista arkityöhön.

Kehittämisryhmien toiminta toteutetaan usein kehittämistyöpajoissa. Kehittämisryöpajoissa on ohjaaja, joka johtaa ja tukee kehittämistyötä ja sen menetelmiä. Näitä menetelmiä ovat mm. ryhmässä ratkaisujen hakeminen kehitettäviin asioihin, uusien toimintatapojen ideointi, seinätaulutekniikat, tuplatiimi jne.

Kehittämisryöpajat muodostavat prosessin, joka edellyttää säännöllisiä kahden tai kolmen viikon välein pidettäviä ja vähintään kolme tuntia kerrallaan kestäviä kehittämistyöpajoja. Kehittämisryhmät tuottavat asetettujen tavoitteiden mukaisia uudistuksia.

Tyypillisesti kehittämisryhmien tehtävänä on määritellä palkitsemisen perustana olevia tavoitteita ja mittareita, suorituksenarvioinnin ja henkilökohtaisen palkanosuuden perusteita tai uusia toimintatapoja. Kehittämisryhmien toiminta lisää työ- ja palveluprosessien sujuvuutta sekä lisää työpaikkaoppimista ja henkilöstön myönteistä asennetta jatkuvaan toiminnan kehittämiseen.

Projektipäällikkö vastaa projektin kokonaisuudesta ja sen käytännön etenemisestä ja ohjaamisesta. Hankkeen laajuudesta riippuen projektipäällikön tehtäviin voi kuulua myös yleisiä projektinhallinnan tehtäviä, kuten tavoitteiden ajan tasalla pitämistä, aikatauluista ja budjetista vastaamista, ”missä mennään”-vaiheiden tiedottamista sekä keskusteluita johdon ja henkilöstön kanssa.

Ulkopuolinen asiantuntija

Kehittämisprojektin laajuudesta ja työpaikan omista kehittäjäosaamisesta riippuu, mikä on ulkopuolisen asiantuntijan, kehittämiskonsultin, rooli projektin ohjaajana ja käytännön kehittämistyön ohjaajana.

Johdon ja henkilöstön yhteistyö edellyttää molempien osapuolten luottamusta projektin ohjaajaa kohtaan. Käytännön kokemuksen mukaan ulkopuolisen ohjaajan kanssa keskustelu on avoimempaa kuin tutun, oman työpaikan asiantuntijan kanssa.

Valmennuksen aikana on mahdollisuus opetella ja sisäistää uutta ohjatusti kokeneiden ohjaajien opastuksella.

Johdon rooli

Kehittämisprojekti ja käytännön kehittämistyö edellyttävät työpaikan johdon vahvaa ja näkyvää tukea. Johdon tuki tarkoittaa käytännössä sitä, että johto ja projektipäällikkö käyvät jatkuvaa keskustelua kehittämistoiminnan edistymisestä. Johdon tehtävänä on näkyvästi tukea projektia ja vahvistaa viestinnässä projektin tavoitteita ja merkitystä yritykselle. Johdon tehtävänä on määrittää kehittämisprojektin tavoitteet ja varata projektille riittävät resurssit.

Henkilöstön edustajien rooli

Yhdessä kehittämisestä on selkeitä hyötyjä kaikille osapuolille. Työntekijät hyötyvät kehittämisestä välittömästi työhyvinvoinnin sekä ergonomian ja turvallisuuden parantumisen kautta. Yrityksen menestys mahdollistaa kannustavan palkitsemisen. Henkilöstön edustajien rooli muuttuu edunvalvojasta kohti toiminnan kehittämistä yhteistoiminnassa työnantajan kanssa.

6. Miten liikkeelle?

KEHITTÄMINEN LÄHTEE AINA liikkeelle yrityksen tarpeista. Työssä tulee liikaa muutoksia, keskeytyksiä ja häiriöitä. Esimiehillä on usein liian kiire työssään ja se näkyy myös alaisten suoriutumisessa. Suunnitelmattomuus ja turha byrokratia tekevät kaikkien elämän hankalaksi. Sairaspoissaolot voisivat olla pienemmätkin. Poissaolot maksavat liikaa ja näkyvät myös työn viiveinä. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen on kallista. Työhyvinvointiin liittyvien monien osa-alueiden hallinta on työlästä. Tarvitaan työkaluja työhyvinvoinnin hallintaan ja pitkäjänteiseen kehittämiseen. Palkitseminen ei ohjaa oikeiden asioiden tekemiseen.

Mikäli joku edellä mainituista seikoista kuvaa tilannetta teidän työpaikallanne, Sujuva työ -kehittämiskonseptistä saattaisi olla hyötyä teillekin. Sujuva työ tarkoittaa tehokkuutta, viihtyvyyttä ja työturvallisuutta. Tyytyväinen työntekijä tekee hyvää työtä yksin ja tiimeissä.

Kehittämishanke lähtee helpoiten liikkeelle ottamalla yhteyttä Sujuva työ -konseptin kehittäjiin ja sopimalla kartoitustapaamisen työpaikallenne. Konseptin kehittäjinä toimivat Palkkatalo Oy, Suomen Osaamistalo Oy ja Pauli Juuti Oy. Keskustelemalla toimipaikan ja yrityksen johdon kanssa voimme nopeasti selvittää, olisiko yhteistoiminnassa tapahtuvasta kehittämisestä hyötyä teille tuottavuuden, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Sujuva työ -konseptin mukaisiin kehittämishankkeisiin on mahdollista hakea Työsuojelurahaston kehittämisavustusta.

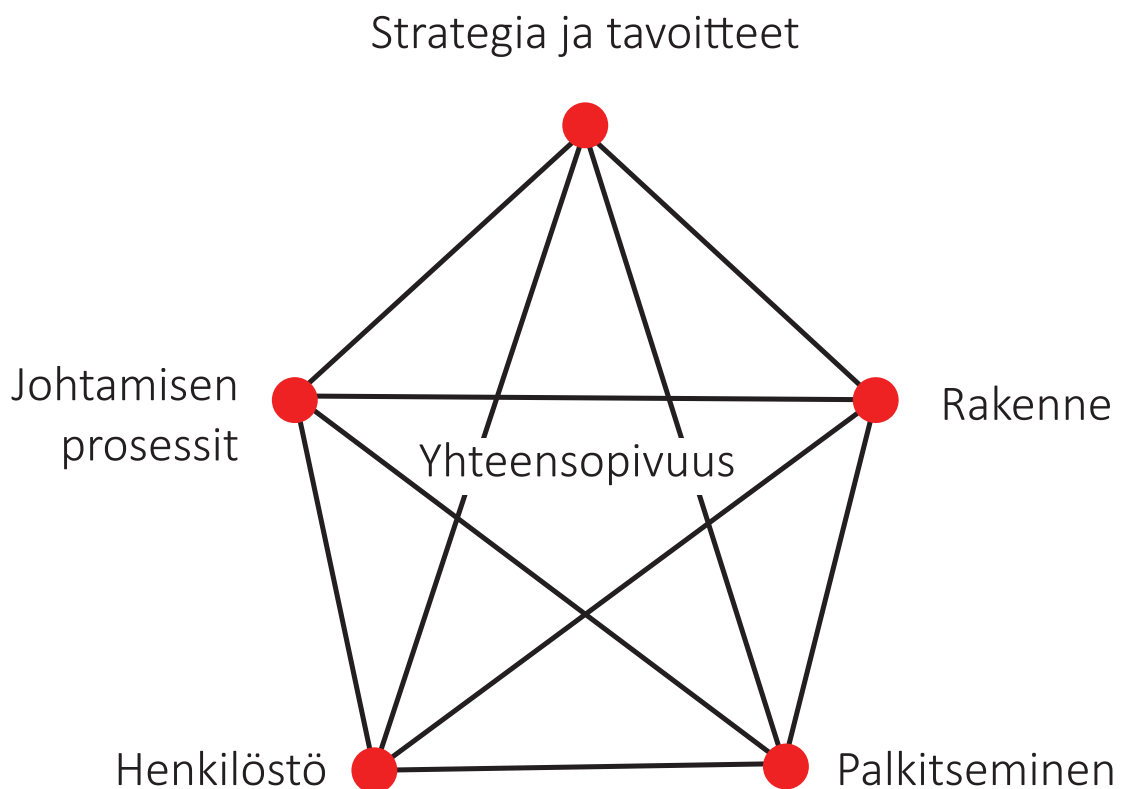
7. Sujuva työ -konseptin kehittäminen

7.1 Hankkeen tausta

SUJUVA TYÖ – PALKITSEMISTA JA HYVINVOINTIA -tuotteistushankkeen tavoitteena oli kehittää pienille ja keskisuurille työpaikoille toimiva konsepti tuottavuuden, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Palkitsemisen, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä koskevaa tutkimustietoa on tuotettu Suomessa varsin paljon viime vuosina. Huomattava osa tutkimuksista perustuu kuitenkin kokemuksiin suurilta työpaikoilta ja etenkin julkisen sektorin työpaikoilta. Palkitsemisen toimivuus on voimakkaasti kontekstisidonnainen: aika, paikka ja tilanne vaikuttavat palkitsemisen toimivuuteen. Siksi suurilta työpaikoilta tai julkiselta sektorilta saatuja tutkimustuloksia ei sellaisenaan voida suoraan yleistää koskemaan myös pieniä työpaikkoja. Kehittämällä työn tuottavuutta ja sujuvuutta sekä kannustavaa palkitsemista työpaikalla voidaan parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja yritysten kannattavuutta.

Hankkeessa käytettiin Aalto-yliopistossa kehitettyä palkitsemisen toimivuusmallia teoreettisena viitekehyksenä kehitettäessä käytännön ratkaisuja pienien ja keskisuurten työpaikkojen palkitsemisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

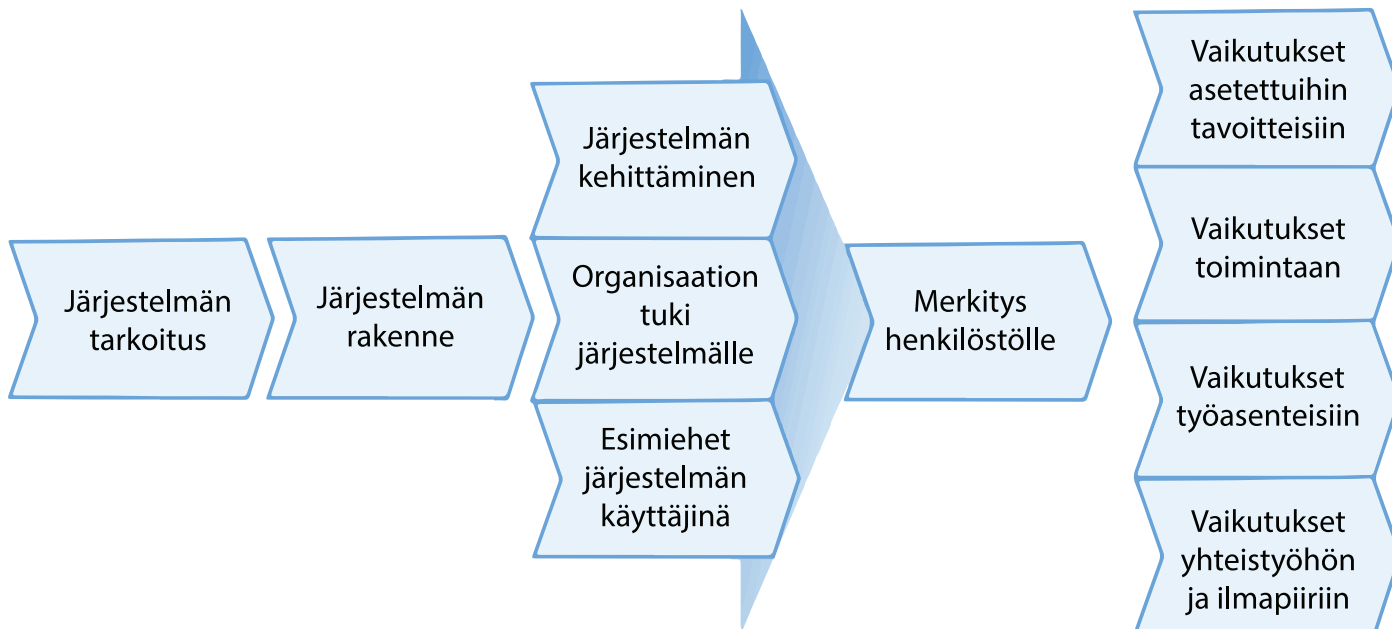
Palkitsemisen yhteensopivuusteorian mukaan toimivalle palkitsemiselle on keskeistä yhteensopivuus organisaation strategian, tavoitteiden, prosessien, organisaatorakenteen, henkilöstön ja palkitsemisen välillä (kuva 4). Nämä eri osa-alueet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.



KUVA 4. PALKITSEMISEN YHTEENSOPIVUUS. (MUKAILTU LAWLER, E.E. III, 1996).

Aalto-yliopiston Palkitsemisen tutkimusohjelmassa on kehitetty muun muassa yhteensopivuusteorian ja sitä tukevan kokemusaineiston perusteella palkitsemisen toimivuusmalli. Toimivuusmallin (kuva 5) mukaisesti palkitsemisjärjestelmää voidaan tarkastella kymmenen osa-alueen kautta. Nämä ovat palkkausjärjestelmän tarkoitus, rakenne, kehittäminen, organisaation tuki järjestelmälle, esimiehet järjestelmän käyttäjinä, merkitys henkilöstölle sekä palkkausjärjestelmän vaikutukset asetettuihin tavoitteisiin, toimintaan, yhteistyöhön ja ilmapiiriin sekä työasenteisiin.

Toimivuusmalli pohjautuu useisiin eri teorioihin ja tutkimuserinteisiin. Siinä tarkastellaan palkitsemisjärjestelmää kahdesta eri näkökulmasta – suunnittelun sekä kokemusten näkökulmasta. Suunnittelunäkökulma perustuu yhteensopivuusteoriaan, jonka mukaisesti palkitsemisjärjestelmän pitää olla linjassa strategian kanssa, jotta sillä voitaisiin edesauttaa organisaation kannalta olennaisten tavoitteiden saavuttamista. Myös palkitsemisjärjestelmän rakenteen pitäisi olla yhteensopiva tarkoituksen kanssa. Kokemusten näkökulma perustuu organisaatiopsykologisiin teorioihin, joissa painotetaan yksilön tulkinnan ja kokemusten merkitystä vaikutusten synnyssä. Tällaisia teorioita ja tutkimuserinteitä mallin taustalla ovat palkitsemisen reflektioteoria, tiedon ja tyytyväisyyden sekä osallistuvan suunnittelun ja oikeudenmukaisuuden merkitys.



KUVA 5. PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUDEN OSA-ALUEET (MUKAILLEN AALTO-YLIOPISTON PALKITSEMISEN TUTKIMUSOHJELMA).

Palkitsemisen toimivuusmalli on varsin yleisellä tasolla, eikä sitä ole helppoa soveltaa sellaisenaan yritysten palkkauksen kehittämisessä nykyisessä monimutkaisessa, useita päällekkäisiä ja ristikkäisiä näkökulmia sisältävässä yritys-elämässä. Siksi hankkeessa muokattiin mallin pohjautuen käytännön analyysi- ja kehittämistyökaluja työpaikkojen käyttöön, etenkin pienille ja keskisuurille työpaikoille.

7.2 Hankkeen toteutus

Sujuva työ-kehittämiskonsepti kehitettiin Työsuojelurahaston tuotteistusmäärärahan tuella. Sujuva työ-kehittämiskonseptin kehittäjinä toimivat Palkkataito Oy, Suomen Osaamistalo Oy ja Pauli Juuti Oy. Hankkeessa yhdistettiin teoreettinen tutkimus ja hankkeen osallistujien käytännön kokemus kehittämistyöstä käytännön menettelytavoiksi. Hankkeen aikataulu oli 1.10.2015 – 31.5.2016.

Ensimmäisenä vaiheena kehittämishankkeessa oli asiakaskokemusten keruu käynnissä olevista ja jo päättyneistä Palkkataito Oy:n ja Suomen Osaamistalo Oy:n konsultointihankkeista. Asiakaskokemusten perusteella kehitettiin Sujuva työ-konseptin analyysityökaluja sekä kehittämistyökaluja vastaamaan entistä paremmin pk-yritysten tarpeita. Saamamme palautteen perusteella tiesimme, missä olimme onnistuneet ja mitkä osa-alueet vaativat kehittämistä.

Kehittämistyöhön osallistuvien yritysten asiantuntijat kehittivät ja dokumentoivat hankkeen aikana konseptin analyysi-, havainnointi- ja kehittämistyökalut. Analyysivaiheessa käytettävät henkilöstökyselyt tuotteistettiin sähköiseen muotoon sekä niiden vastaukset kerättiin vertailuaineistoon tietokantaan. Tästä vertailuaineistosta on hyötyä jatkokehityshankkeissa. Vertailuaineiston perusteella tiedämme, miten yrityksen palkkausjärjestelmä toimii verrattuna muihin vastaavanlaisiin yrityksiin.

Kyselyn tuotteistaminen mahdollistaa myös kehitysprojektin jälkeisen seurannan. Sama kysely voidaan toistaa jonkin aikaa kehityshankkeen jälkeen, jolloin voidaan arvioida kehityshankkeen vaikuttavuutta sekä sitä, miten asiakkaan prosessit toimivat. Sähköisten kyselyjen toteuttaminen tehtiin osana tradenomikoulutuksen loppu-työtä Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa.

Päävastuullisena toteuttajana ja määrärahan hakijana toimi Palkkatalo Oy. Kehitystyöstä vastasivat pääasiassa Palkkatalo Oy:n konsultit Jukka Tiihonen, Jari Laine ja Satu Marjo. Kehittämiskumppanina hankkeessa toimi Suomen Osaamistalo Oy:n johtava konsultti Harri Mähönen. Hankkeen mentorina ja sparraajana toimi Pauli Juuti Pauli Juuti Oy:stä. Sähköiset kyselytyökalut toteutti Eija Tiihonen Palkkatalo Oy:stä.

Konseptiin kuuluvia analyysi- ja kehittämistyökaluja pilotoitiin Palkkatalo Oy:n asiakasprojekteissa kevään 2016 aikana. Asiakaspilotoinnissa testattiin mm. kyselyjen ja havainnointimenetelmien toimivuutta, erilaisia ryhmätyömenetelmiä kehittämisyönteessä sekä erilaisia tiedottamisen ja viestinnän tapoja. Lämmin kiitos kaikille kehittämisyöhön ja pilotointiin osallistuneille.

8. Lisätietoa

www.palkkataito.fi

www.osaamistalo.fi

www.paulijuuti.fi

Palkitseminen

Liinalaakso, V., Moisio, E., Tiihonen, J. (2016). Reilu palkitsemisjärjestelmä. PK-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Teknologiainfo Teknova.

Hakonen, A., Hylander, M. (toim.) (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.

Hakonen, N.; Hakonen, A.; Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin. Sanoma Pro Oy.

Helsilä, M. (2006). Suoritusarviointi. Infor.

Lawler, E.E. III (1996). From the ground up: Six principles for building the new logic corporation. Jossey-Bass.

Hyvää työtä, hyvää mieltä. Opas tulospalkkioiden rakentamiseen. (2014). EK-STTK tuottavuustyöryhmä, YTN ylempät toimihenkilöt ry ja Palkkataito Oy. Ladattavissa www.palkkataito.fi/julkaisut

Tulosta ja palkkaa. Näkökulmia teknologiateollisuuden palkkaustavoista ja niistä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista. (2014). Teknologiateollisuus ry ja Metallityöväen liitto ry.

Yhteiset tavoitteet – yhteinen etu. Menestykseen toimivalla vuoropuhelulla. (2011). Teknologiateollisuus ry ja Metallityöväen liitto ry.

Prosessikonsultaatio

Tanskanen, R. (2015). Kehittämisprojekti – Johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi. Työturvallisuuskeskus <http://www.tyoturva.fi/julkaisut/digijulkaisut>

Schein, E. (1999). Process consultation revisited. Building the helping relationship. Addison-Wesley: New York.

Schein, E. (2009). Helping. How to offer, give, and receive help. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

Schein, E. Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

Työhyvinvointi

Hyppänen, R. (2010). Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum: Helsinki.

Mäkelä-Pusa ja Harju, H. (toim.) (2012). Pientyöpaikkojen työkyvyn tuki. Kuntoutussäätiö: Helsinki.

Alasoini, T. (2011). Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes: Helsinki.

Notkola, V. (toim.) (2002). Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. TEM: Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus: Juva. 5. uudistettu painos.

Liitteet

PALKKA-ANALYYSI

KANNUSTAAKO PALKKAUS MEILLÄ OIKEISIIN ASIOIHIN?

- Pohjautuvatko palkkiot yrityksen tavoitteisiin?
- Tukeeko vai estääkö nykyinen palkkiojärjestelmä haluttua toimintatapaa?
- Palkitaanko meillä osaamisesta?
- Kannustaako palkkaus hyviin suorituksiin?
- Kannustaako palkkaus osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen?
- Tukeeko palkkaus joustoa kysynnän mukaan – vai estääkö se sitä?
- Koetaanko palkkaus oikeudenmukaiseksi?
- Aiheuttaako palkkaus meillä ristiriitoja?

HYÖDYT YRITYKSELLE

Toimintaympäristön jatkuva ja nopea muuttuminen edellyttää myös palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiltä joustavuutta. Palkkauksen ja palkitsemisen tulee tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista sekä kannustaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja toiminnan tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia.

Toimivassa palkkauksessa on kunnossa sekä palkkaporrastus että palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta

- palkkauksen perustana tulee aina olla kannustava ja oikeudenmukainen palkkaporrastus, joka kannustaa henkilöitä kehittämään omaa osaamistaan ja toimintansa tuloksellisuutta
- hyvin toimivan palkkiojärjestelmän tulee palkita hyvistä suorituksista ja kannustaa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Palkka-analyysin avulla yritys saa nopeasti käsityksen palkkauksen nykytilasta ja kannustavuudesta sekä henkilöstön odotuksista palkitsemiselle. Palkka-analyysi antaa suuntaviivat ja kehittämiskohteet palkkauksen kehittämiseksi. Palkka-analyysi auttaa yritystä rakentamaan kannattavaa palkitsemista.

PALKKA-ANALYYSIN TOTEUTUS

Palkka-analyysi toteutetaan yrityksessä konsultin toteuttamalla henkilöstökyselyllä ja avainhenkilöiden haastatteluilla. Analyysin tuloksia voidaan verrata teollisuudesta saatuun vertailuaineistoon, mikä auttaa suhteuttamaan ja priorisoimaan kehittämistarpeita ja myös palkkatasoa. Analyysin lopputuloksena yritys saa suosituksen palkitsemisen ja samalla myös tuottavuuden kehittämiskohteista.

OHJATTU HAVAINNOINTITUTKIMUS

MITEN TEHOKAS ON TUOTANTOMME?

- Paljonko meillä on häiriöitä tuotannossa?
- Ovatko työmenetelmämme tehokkaita?
- Mikä on jalostavan työn osuus päivästä?
- Mikä aiheuttaa eniten aikahukkaa?
- Mikä on tuotantolinjan käyttöaste?
- Miten turvallisia ja ergonomisia ovat työtavat?
- Mitkä olisivat kiireellisimmät ja tärkeimmät kehittämiskohteet?

HYÖDYT YRITYKSELLE

Ohjatun havainnointitutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden ajankäyttöä tai tuotantolinjan käyntiä työpäivän aikana. Aikahavaintojen ohella tarkastellaan työntekijöiden työtapojen työergonomiia ja työturvallisuutta sekä kuormittavien työvaiheiden kestoa ja toistuvuutta.

Havainnointitutkimuksella selvitetään henkilöiden ajankäytön lisäksi häiriöiden määrää ja vaikutusta henkilöiden työnkeskeytyksiin. Havainnointitutkimus kehittää sekä työnjohtajien että henkilöstön edustajien näkemyksiä työyhteisön kehittämisen mahdollisuuksista.

Tehtaan henkilöstön edustajien koulutuksella varmistetaan tietämys työntutkimuksen roolista osana henkilöstömitoitusta sekä varmistetaan, että tutkimus toteutetaan työmarkkinajärjestöjen sopimalla tavalla.

OHJATUN HAVAINNOINTITUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Palkkatalo Oy:n konsultti kouluttaa työnjohtajat ja henkilöstön edustajat työpaikalla tutkimuksen tekoon ja ohjaa tutkimuksen suorittamista. Tuloksen käsitellään yhdessä ja niistä järjestetään henkilöstöinfo tutkimuksen päätteeksi. Tarjous sisältää Palkkatalo Oy:n kehittämän Excel-pohjaisen ajanmittausohjelman lisenssin. Ajanmittausohjelman käyttö helpottaa tehtaalla tehtäviä muita tutkimuksia. Tämän toteutusohjelman jälkeen voivat tehtaalla koulutetut henkilöt tehdä itsenäisesti vastaavanlaisia havainnointitutkimuksia.